ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN - POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Akademia Ekonomiczna, Kraków

ZBIGNIEW MARTYNIAK

Zarządzanie jakością totalną (TQM) i zarządzanie „wyszczuplające" (Lean Management) a reengineering

Total Quality Management (TQM) and Lean Management in Relation to Reengineering

Japonia i USA – dwa wielkie mocarstwa militarne ścierające się ze zmiennym szczęściem w walce zbrojnej podczas drugiej wojny światowej – od Pearl Harbor po Hiroszimę i Nagasaki, od lat 60. rywalizują w globalnej grze ekonomicznej, jako wielkie potęgi gospodarcze. W tej rywalizacji wielką rolę odgrywa efektywność stosowanych metod zarządzania, w tym metod usprawniania organizacji.

Amerykanie mają w dziedzinie managementu znacznie dłuższe i bogatsze tradycje, sięgające początków tego stulecia i przełomowych prac Taylora i Gilbretha. Nie ulega wątpliwości, iż Japończycy uczyli się naukowego zarzadzania od Amerykanów jeszcze przed II wojną światową. Najlepszy tego dowód można znaleźć we wstępie do francuskiego wydania książki pt. Le systeme Shigeo Shingo, w którym autor tego systemu stwierdza m.in.: „Mój sposób myślenia oparty jest na filozofii analitycznej Fryderyka Taylora i – pod wpływem profesora Horikome – jest głęboko nasycony ideami Franka Gilbretha [...]" (Shingo 1990, s. 17).

Japończycy czerpali również z amerykańskiej myśli organizatorskiej takie metody, jak analizę wartości (Value Analysis), a wdowa po twórcy tej metody D. L. Milesie otrzymała najwyższe japońskie odznaczenie państwowe.

Z drugiej strony w ostatnich dziesięcioleciach Amerykanie starają się upowszechniać u siebie japońskie metody organizacji i zarządzania. Najbardziej spektakularnym tego przykładem jest słynne studium porównawcze japońskiego i amerykańskiego przemysłu samochodowego opracowane w Massachusetts Institute of Technology. Womack J. P., Jones D. T. i Roos D., którzy przygotowali na podstawie tego studium monografię pt. *Druga rewolucja w przemyśle samochodowym* (1991), zarysowali w niej system Lean Management, który w istocie jest syntezą zasad, metod i technik szczegółowych stosowanych w japońskim przemyśle samochodowym do usprawniania organizacji.

TQM A REENGINEERING

W literaturze zagranicznej i krajowej spotyka się próby porównywania reengineeringu z TQM. I tak np. V. Sandoval zestawia pewne różnice w podejściu właściwym dla tych dwu koncepcji w tablicy porównawczej (tab. 1). Z ujęciem tym można by dyskutować, zwłaszcza co do roli zarządzania partycypacyjnego. Moim zdaniem inicjatywa oddolna pełni w TQM znacznie większą rolę niż w reengineeringu.

Eksponując pewne różnice V. Sandoval stwierdza jednak, że „Total Quality Management (TQM) dzieli z reengineeringiem liczne opcje. Obydwie (koncepcje – przyp. Z.M.) uznają znaczenie procesów, wychodzą od potrzeb klientów i pracowników [...]" (Sandoval 1994, s. 23). Jeszcze dalej pod względem ekspozycji podobieństw idą autorzy pracy *Reengineering – sposób stosowania* stwierdzając, iż „[...] zasady, które kierują reengineeringiem mogą w zupełności wpisać się w ducha jakości totalnej:

– wychodzić od oczekiwań klienta, aby rekonstruować,
– ustalać liczbowe cele postępu, aby odpowiedzieć na oczekiwania,
– ulepszać globalny rezultat procesu,
– wprowadzać podejście partycypacyjne,
– prowadzić permanentną kontrolę procesu (Petit-Etienne, Peyraud 1996, s. 16).

Analogiczne ujęcie różnic pomiędzy TQM i reengineeringiem do przeprowadzonego przez V. Sandovala dokonują J. Peppard i P. Rowland (tab. 2). W porównaniu tym na szczególną uwagę zasługuje podobieństwo w zakresie stosowanych w obu koncepcjach metod i technik. Zresztą z jednej strony idzie ono zbyt daleko, bo w TQM, chronologicznie wcześniejszym, nie stosowało się map procesów tego rodzaju, co w reengineeringu. Z drugiej strony pominięcie w odniesieniu do TQM kreatywności jest chyba jakimś przeoczeniem zważywszy na ogromną wagę przywiązywaną przez Japończyków do metod twórczego myślenia od S. Shingo (Shingo 1990) do S. Shiba (Shiba 1995).

Podobne próby porównań pomiędzy TQM i reengineeringiem można znaleźć w literaturze krajowej. E. Skrzypek w referacie pt. *TQM a reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa,* dokonuje zestawienia cech różnicujących te dwie koncepcje zarządzania (tab. 3). W dalszym ciągu rozważań na ten temat wspomniana autorka stwierdza, że „Spośród wspólnych cech [...] można wskazać następujące:

– podstawą tych podejść jest rozpoznanie wagi procesów, zarówno doskonalenie jakości, jak i reengineering wychodzą od potrzeb klientów;

– podstawowe elementy TQM jak orientacja na zaspokojenie potrzeb, orientacja na procesy, czy poprawa procesów stanowią także cele reengineeringu;

– aparat narzędziowy stosowany w procesach doskonalenia i przeprojektowania firmy są podobne;

– zasady E. Deminga zawarte w czternastu tezach dowodzą, że reengineering posiada wspólne cechy z TQM;

– z chwilą, kiedy reengineering, podobnie jak TQM stanowić będzie istotny

element kultury firmy, udział kierownictwa w nadzorowaniu tych procesów może być ograniczony;

– zastosowanie reengineeringu w przedsiębiorstwach, które wdrożyły system zapewnienia jakości oraz wdrażają zasady TQM wymusi zmianę dokumentacji w kierunku jej aktualizacji;

– doświadczenia firm zachodnich we wdrażaniu procesów reengineeringu mogłyby potwierdzić tezę, że tylko pewna część procesów w firmie wymaga rewolucyjnych zmian, znaczna część procesów może ulegać skutecznej poprawie w drodze systematycznego doskonalenia" (Skrzypek 1997).

Sumując dotychczasowe rozważania należałoby stwierdzić, iż spotykane niekiedy próby przeciwstawiania TQM i reengineeringu nie są uzasadnione. Przeciwnikiem przeciwstawiania tych dwu koncepcji jest m.in. najwybitniejszy współczesny przedstawiciel francuskich nauk zarządzania O. Gelinier, o czym wymownie świadczy tytuł jego artykułu *Reengineering i jakość totalna: przeciwstawiać czy łączyć?* (Gelinier 1994). Jeszcze dalej pod tym względem idzie J. Kelada, autor artykułu *Nie ma reengineeringu bez jakości totalnej* (Kelada 1994). Osobiście od dawna podzielam ten pogląd (Martyniak 1995), dlatego w toku dalszych rozważań ujmuję TQM jako jedną z głównych metod wykorzystywanych w reengineeringu.

LEAN MANAGEMENT A REENGINEERING

Wydaje się, iż zaprezentowane próby porównywania TQM i reengineeringu nie są zbyt fortunne. Pomijając już konsekwencje wynikające z twierdzenia zawartego w przytoczonym wyżej tytule artykułu J. Kelady, trzeba przede wszystkim podkreślić, iż od momentu publikacji „biblii" reengineeringu (Hammer, Champy 1996) właściwsze jest zestawienie tej koncepcji amerykańskiej z alternatywną koncepcją japońską Lean Management.

W naszym piśmiennictwie wyczuł to znakomicie M. Hopej, publikując na ten temat artykuł w „Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa" (Hopej 1998). Tyle tylko, że w artykule tym porównuje się Lean Management i reengineering jedynie ze względu na wpływ, jaki wywierają te koncepcje usprawniania organizacji na strukturę organizacyjną (tab. 4).

Osobiście chciałbym w tym miejscu dokonać porównania kompleksowego, odnoszącego się do metodologicznej strony obydwu koncepcji. Skłania mnie do tego m.in. życzliwe zainteresowanie Szanownego Jubilata, prof. dr hab. Zbigniewa Szelocha moją próbą ujęcia struktury metodologicznej systemu Lean Management (Martyniak 1998). Strukturę tę, nieco rozwiniętą w stosunku do uprzednio publikowanej, zobrazowaną na ryc. 1, chciałbym uzupełnić analogiczną strukturą reengineeringu (ryc. 2). Okazuje się, iż podejście japońskie i amerykańskie mają z sobą wiele wspólnego. Zwłaszcza na poziomie metod i technik widać bardzo znaczne podobieństwa wynikające z sygnalizowanej już na początku rozważań wzajemnej cyrkulacji systematycznych sposobów usprawniania organizacji.

Tab. 1. Porównanie niektórych cech TQM i reengineeringu
A comparison of certain TQM features and reengineering

Wyszczególnienie	Metoda	
	TQM	Reengineering
Natura działania	Supozycja pewnej potrzeby	Obligatoryjna
Cele	Ulepszenie w małej skali. Efekty kumulowane	Ulepszenie w dużej skali
Ukierunkowanie	Koncentracja na zadaniach i etapach	Selekcja procesu złożonego
Stopień zmian	Częściowy	Całkowity
Zarządzanie partycypacyjne	Istotne	Intensywne
Rola technologii informacyjnej	Uniwersalna	Narzędzia kluczowe

Źródło: opracowano na podstawie: Sandoval 1994, s. 23.

Tab. 2. Porównanie filozofii zarządzania
A comparison of management philosophies

Element	Zarządzanie przez jakość	Just-in-Time	Reengineering
Główny nacisk	Jakość. Stosunek do klienta	Redukcja zapasów. Zwiększenie zdolności przepustowej	Ukierunkowanie na procesy. Minimalizacja elementów nie powiększających wartości
Skala usprawnień	Stopniowy wzrost	Stały wzrost	Radykalna skala zmian
Organizacja	Wspólne cele realizowane poprzez granice między funkcjami	Działalnośń w ramach „komórek" i zespołów	Ukierunkowanie na procesy
Ukierunkowanie na klienta	Wewnętrzna i zewnętrzna satysfakcja	Inicjatywy gwałtownego wzrostu produkcji	Ukierunkowanie na wyniki
Ukierunkowanie na proces	Uproszczenie. Poprawa. Środki regulacji i kontroli	Zwiększenie zdolności przepustowej i płynność organizacji pracy	Opracowanie doskonałego procesu lub racjonalizacja
Metody działania	Mapy procesów. Benchmarking (porównanie z konkurencją). Samoocena. Statystyczna kontrola procesów (SKP). Diagramy	Jawność. Kanban. Małe partie surowców. Szybkie przestawienia linii produkcyjnej	Mapa procesów. Porównanie z konkurencją (benchmarking). Samoocena. Wykorzystanie SI/TI. Myślenie twórcze, technika „out of box"

Źródło: Peppard, Rowland 1997, s. 20.

Tab. 3. Porównanie niektórych cech charakterystycznych dla TQM i reengineeringu
A comparison of certain features characteristic of TQM and reengineering

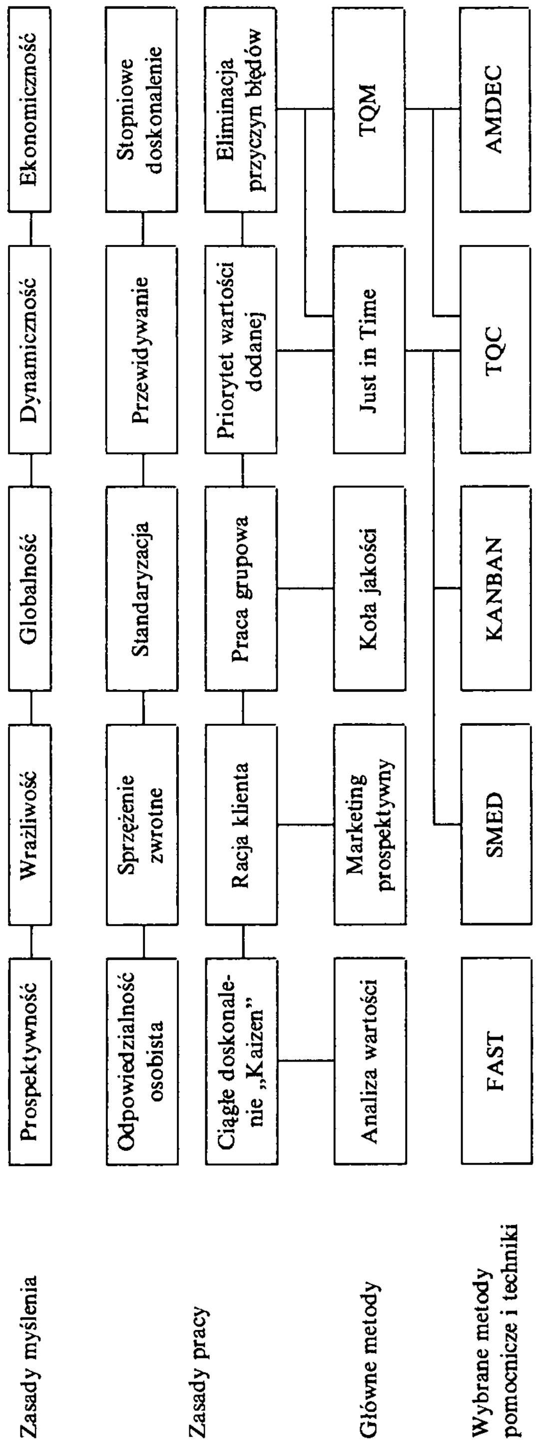
TQM	Reengineering
Tempo zmian w TQM ma charakter ewolucyjny	Służy dokonaniu przełomowych, znaczących, fundamentalnych zmian, odrzuca istniejące procesy i zastępuje je zupełnie nowymi
Stopniowa, sytematyczna poprawa istniejących w firmie procesów	Przynosi znaczące zmiany o duży rząd wielkości
Doskonalenie dotyczy wszystkich procesów	Służy radykalnej zmianie firmy i w bardzo dużym stopniu angażuje najwyższe kierownictwo w jej realizację
Technologia informatyczna pełni tradycyjną rolę w TQM	Tempo zmian wprowadzanych ma charakter rewolucyjny
TQM umożliwia stopniowe zmiany doskonalące wszystkie obszary firmy	Zmiana najczęściej dotyczy strategicznych procesów
	Technologia informatyczna spełnia kluczową rolę

Źródło: opracowano na podstawie: Skrzypek 1997, s. 61.

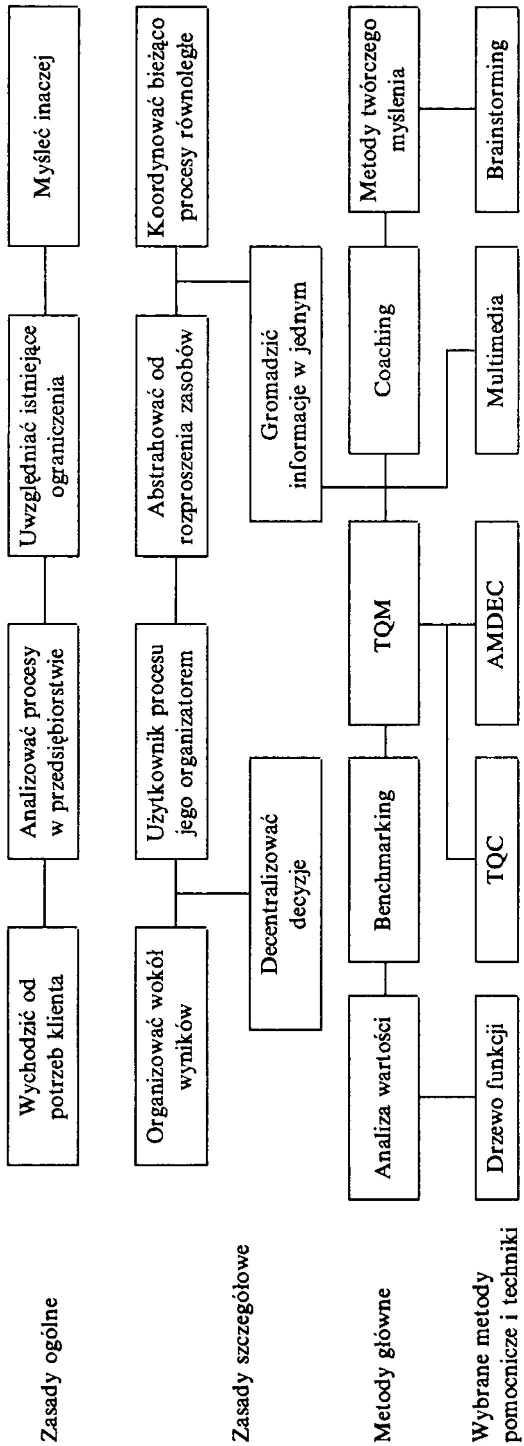
Tab. 4. Różnice między rozwiązaniami strukturalnymi, na których opiera się Lean Management i powstałymi pod wpływem reengineeringu
Differences between structural solutions on which Lean Management os based and which appeared under the influence of reengineering

	Konfiguracja	Centralizacja	Specjalizacja	Formalizacja
Różnice między rozwiązaniami strukturalnymi	Strukturę organizacyjną, na której opiera się Lean Management, charakteryzuje mniejszy udział pracowników sztabowych wśród ogółu zatrudnionych.	Reengineering zrywa z zasadą, że centralizacja i decentralizacja wykluczają się wzajemnie. Natomiast struktura, na której opiera się Lean Management, charakteryzuje się wysokim stopniem decentralizacji.	Reengineering zrywa z podziałem według funkcji (na drugim od góry szczeblu hierarchii), zaś Lean Management dopuszcza taki podział.	Nie ma wyraźnej różnicy. Obie struktury charakteryzują się niskim stopniem formalizacji.

Źródło: Hope, 1998.



Ryc. 1. Struktura metodologiczna Lean Management
A methodological structure of Lean Management



Ryc. 2. Struktura metodologiczna reengineeringu
A methodological structure of reengineering

Różnica zasadnicza, która nominalnie uderza w trakcie analizy struktury metodologicznej obydwu podejść sprowadza się do charakteru zmian. Japończycy preferują stopniowe doskonalenie. Tak jak alpiniści posuwają się ku wierzchołkom zdobywanych szczytów dobrze obmyślanymi, małymi krokami, tak samo postępowanie w systemie Lean Management zakłada stopniowe doskonalenie działalności przedsiębiorstwa. Amerykanie nominalnie zakładają doskonalenie rewolucyjne, „gruntowną przebudowę procesów", spektakularne rezultaty osiągane w relatywnie krótkim czasie. Ale jak stwierdza P. Strassmann, surowy krytyk Hammera i Champy'ego, „biznes nie znosi żadnych rewolucji" (cyt. za Barlik 1997). Autor ten jest zwolennikiem ewolucyjnych przeobrażeń procesów w przedsiębiorstwach (Business Process Redesign). Mimo replik ze strony twórców reengineeringu pod adresem ich krytyków, wydaje się, iż większą przyszłość należy rokować podejściu japońskiemu. Nie na darmo Shigeo Shingo odbierając doktorat honorowy w Tuluzie składał hołd Henry'emu Le Chatelierowi. Bo to ten wielki klasyk francuski sformułował regułę przekory, zalecającą umiarkowany zakres i tempo zmian. I nic dziwnego, że Francuzi uhonorowali doktoratem Japończyka, współtwórcę systemu Lean Management, a nie Hammera czy Champy'ego.

LITERATURA

Barlik E., *Rewolucja czy ewolucja w biznesie*, „Praca – Specjaliści – Zarządzanie", dodatek do „Rzeczpospolitej" 1997, nr 8, 1997.

Bösenberg D., Metzen H., *Le Lean Management* (tłumaczenie z języka niemieckiego), EO, Paris 1995.

Gelinier O., *Reengineering et qualité total: les opposer ou les marier*, „Les mémos de l'TQM" 1994, nr 12.

Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.

Hopej M., *Reengineering i lean management a struktura organizacyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 4.

Kelada J., *Pas de reengineering sans qualité totale*, „Expansion Management Review", été 1994.

Martyniak Z., *Reengineering. Nowa metoda zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1995, nr 4.

Martyniak Z., *System Lean Management*, „Organizacja i Kierowanie" 1998, nr 1.

Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.

Petitń-tienne M., Peyraud Y., *Reengineering – mode d'emploi*, EO, Paris 1996.

Sandoval V., *Les techniques du reengineering*, Hermes, Paris 1994.

Shiba S., *Le Management par Percée. Méthode Hoshin*, INSEP Editions, Paris 1995.

Shingo S., *Le systeme Shingeo Shingo*, EO, Paris 1990.

Skrzypek E., *TQM a reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa* [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Zakopane, 27-30 listopada 1997 roku, AE w Krakowie, TNOiK, Oddział w Krakowie, PAN Oddział w Krakowie, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Szkoła Wyższa w Krakowie, Kraków 1997.

Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *Die Zwite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*, Campus Verlag, Frankfurt/M 1991.

SUMMARY

The paper present evolution of the interrelations between the American and Japanese methodology of managemenrt. Similarities and differences in the approaches within TQM and reengineering are discusses. Assuming that TQM is a method adopted for the needs of reengineering an attempt was made to compare its methodological structure with the system of Lean Management.